



# Inhalt

<b>Management Summary</b>	<b>1</b>
Notwendigkeit einer zukunftsorientierten Steuerung der Informationstechnologie	1
<b>Ganzheitliche Betrachtung von IT-Controlling</b>	<b>2</b>
IT-Controlling in Banken .....	2
IT-Controlling aus der Sicht der IT .....	5
Ganzheitliches IT-Controlling-Konzept .....	7
Methoden und Instrumente: .....	8
Management-Informationssysteme (Cockpit-Chart) .....	9
<b>Unsere Leistungen</b>	<b>10</b>
Fachliche und technische Kompetenz von Acrys Consult .....	10
Kontakt .....	11

# Management Summary

---

## Notwendigkeit einer zukunftsorientierten Steuerung der Informationstechnologie

„Fast die Hälfte aller Gesellschaften navigiert mit dem Blick in den Rückspiegel, nämlich über Umsatz und Gewinn der Vergangenheit“, so die Wirtschaftswoche Nr. 33 vom 09.08.2001 auf S. 72.

Dieser Satz drückt das Dilemma vieler Unternehmen aus und macht eindrucksvoll die Notwendigkeit einer zukunftsorientierten Controlling-Philosophie mittels neuer Methoden, Instrumente und Kennzahlen zur Steuerung des Gesamtunternehmens sowie einzelner Bereiche, wie z.B. neuer Controllingfelder, aus dem insbesondere das IT-Controlling hervorzuheben ist.

Auf der Suche nach IT-Effizienz- und Effektivitäts-Potenzialen bietet sich für ein zielführendes IT-Controlling der Portfolio-Ansatz an. Die neutrale Instanz IT-Controlling führt dabei unternehmensübergreifend Ist und Plan für Systeme, Infrastruktur, Architektur usw. zusammen. Wichtig ist dabei die Zusammenführung von Ist und geplanten Investitionen zu einem Portfolio und die Kongruenz dieses IT-Portfolios mit der Unternehmensstrategie. Die Steuerung des IT-Portfolios leistet damit einen erheblichen Beitrag zur

- Vermeidung von Doppel-Investitionen,
- Zukunftsorientierung der Investitionen,
- Standardisierung und Konsolidierung der IT-Infrastruktur,
- Stringenz von Beschaffungs- und SLA-Management,
- Nutzung von Synergieeffekten und
- Hebung von Re-Use- und Recycle-Potenzialen.

Unverzichtbar für den Erfolg des IT-Controllings ist dabei die Schaffung von Kosten- und Nutzentransparenz mittels eines Kostenmanagements.

# Ganzheitliche Betrachtung von IT-Controlling

## IT-Controlling in Banken

In der heutigen Bankenlandschaft nimmt die Informationstechnologie (IT) immer noch einen signifikanten Stellenwert ein. Begründet liegt dieser Tatbestand darin, dass sämtliche Produkte und darauf basierende Prozesse als Verknüpfung unterschiedlichster (Daten-)Informationen der Banken-IT bedürfen, um sinnvoll abgebildet zu werden. Abgesehen von den unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden in der Abbildung, ist es dabei ganz unerheblich, ob es sich um die Eröffnung eines Girokontos, die Durchführung der Vorselektion von Assets zur Überführung in ABS-Transaktionen oder die Bewertung von Marktpreisrisiken in Eigenhandelsgeschäften handelt, stets wird die IT als Grundlage benötigt (siehe Abb.1).

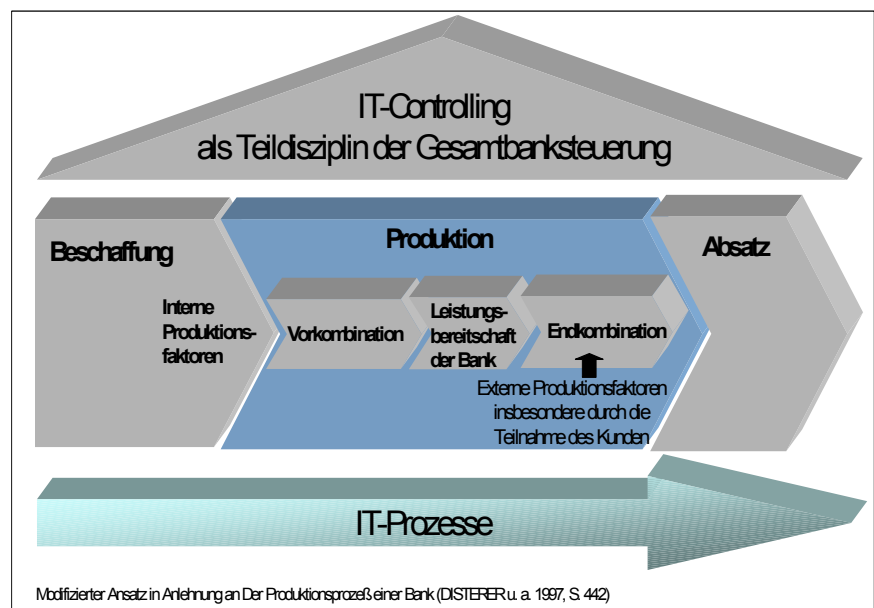


Abb. 1: Inhärente IT im Produktionsprozess einer Bank

Infolge der weitestgehend individuell auf die jeweilige Bank zugeschnittenen Hard- und Softwarekonfigurationen entstanden im Zeitablauf immer größere, in sich verflochtene IT-Strukturen, deren Komplexität zwangsläufig immer weiter zunehmen musste. Hinzu kamen die sich als Auszug in Abb. 2 – in Anlehnung an GYSLER 1995, S. 101 - dargestellten verschärfenden Rahmenbedingungen:

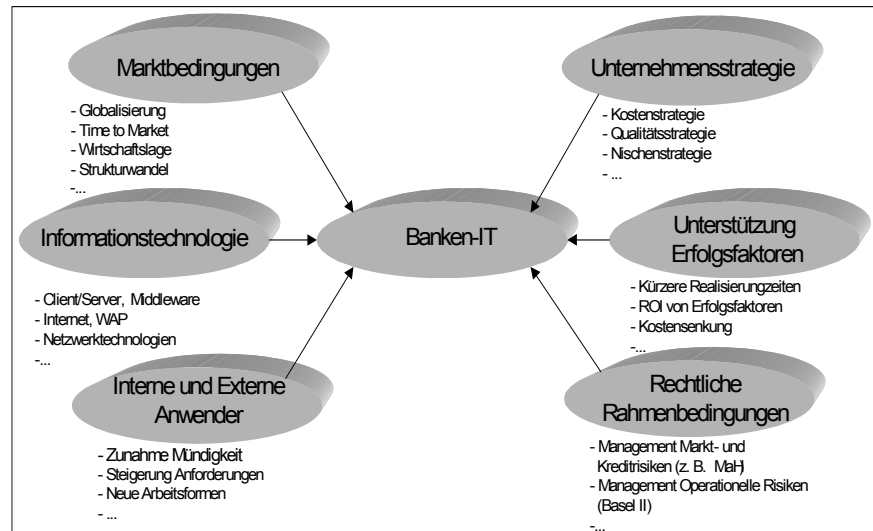


Abb. 2: Auszug Rahmenbedingungen der Banken-IT

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen wurde bis zum Jahre 2000 der IT seitens des Managements verstärkt Rechnung getragen, indem dieses die Etats für IT kontinuierlich - mit jährlichen Zuwachsraten im bis zu zweistelligen Bereich - aufgestockt hat. Als gesichert gilt mittlerweile die Tatsache, dass sich ca. 12-14% des Verwaltungsaufwandes der Kreditinstitute auf die IT zurückführen lassen.

Auch die gegenwärtige Kostensenkungswelle in den Kreditinstituten, die aktuell zu einem teilweise drastischen Einfrieren der IT-ETats geführt hat, wird nichts daran ändern, dass die Banken-IT weiter an Bedeutung behalten wird. Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass ohne fortdauernde Anpassungsmaßnahmen der Banken-IT die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen nicht zu gewährleisten ist. Beispielhaft seien hier die in den letzten Jahren permanent gestiegenen Ansprüche seitens der Bankenaufsicht z. B. hinsichtlich der exakten Quantifizierung der Markt- und Kreditrisiken (u. a. gemäß MaH) genannt. Ohne eine adäquate IT-Struktur in (Handels-)Banken sind diese Ansprüche nicht zu bewältigen, wodurch handelsambitionierten Banken die Erschließung eines ertragsreichen Marktes verwehrt bleibt.

Zum anderen ist das Erreichen der strategischen Zielsetzungen wie das Ausschöpfen von Kosteneinsparungspotenzialen (z. B. mit Hilfe verbesserter Prozesse) und die adäquate Anpassung der Produktpalette und Absatzkanäle ohne den Einsatz einer entsprechenden IT und somit die Wettbewerbsfähigkeit nicht zu sichern. Mit diesem Bewusstsein, die Banken-IT als elementaren Wettbewerbsfaktor zu nutzen, ist der erste Schritt in die richtige Richtung getan.

Im zweiten Schritt ist konsequenterweise aus der Gesamtbankstrategie eine mit dieser korrespondierende IT-Strategie abzuleiten, welche sich als „Dienstleister“ oder auch „Enabler“ zur Erreichung der Unternehmensziele versteht.

Als IT-Strategien sind zu nennen:

- die Eigenentwicklung,
- der Einsatz von Standardsoftware
- das Outsourcing der IT und
- das Eingehen von Kooperationen.

Zur Identifikation der für das Institut geeigneten IT-Strategie bedarf es einer Instanz, die es durch IT-spezifisches und betriebswirtschaftliches Know-how versteht, die strategischen IT-Alternativen zu bewerten und diese mit der Gesamtbankstrategie zu koordinieren: dem IT-Controlling.

Neben der Koordinierungsfunktion hat das IT-Controlling im Rahmen seiner Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion maßgeblich auf die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Effektivität („Doing-the-right-things“ statt „Doing the things right“) der IT-Prozesse zu wirken (siehe nachstehende Abb. 3).

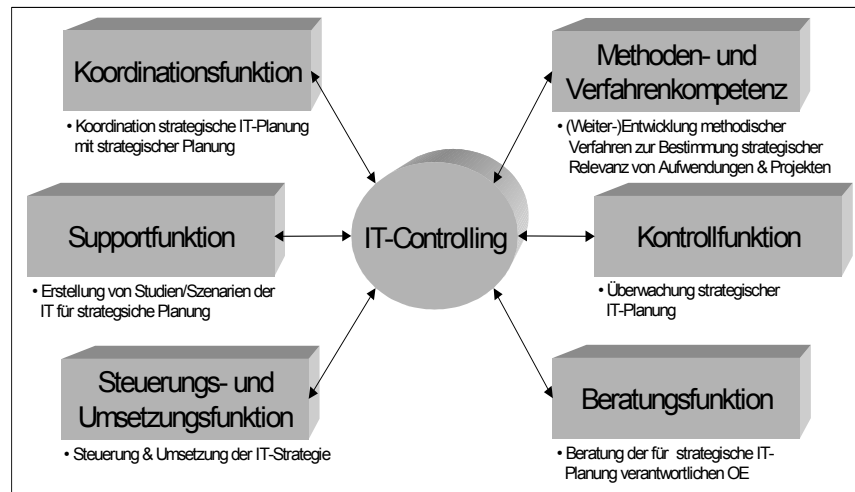


Abb. 3. Aufgabenspektrum des – strategischen- IT-Controlling

Als neutrale Instanz hat es die Schaffung von Transparenz hinsichtlich Kosten/Nutzen und Chancen/Risiken sicherzustellen. Dem Aspekt Chancen/Risiken kommt dabei seit neuestem ein besonderes Augenmerk zu, da gemäß der neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) die operationellen Risiken aus dem Bereich IT zukünftig mit Eigenkapital zu unterlegen sein werden.

Der Mindestanspruch an das IT-Controlling lautet also in jedem Fall, die Gesamthöhe der - aktuellen sowie geplanten - IT-Kosten jederzeit und verursachungsgerecht herunter gebrochen auf die jeweiligen Kostenträger (sog. Total Cost of Ownership) in Berichtsform liefern zu können. Zur Wahrnehmung der Planungsfunktion empfiehlt sich für das IT-Controlling als Vorbereiter für die Entscheidungsträger die Verwendung strategischer Controlling-Instrumente (z. B. die Portfolioanalyse), anhand derer die Bewertung heterogener Handlungsalternativen ermöglicht wird.

---

## IT-Controlling aus der Sicht der IT

In den letzten Jahren ist die strategische Bedeutung der IT stark gewachsen. Sie wird auch in den nächsten Jahren weiterwachsen, immer mehr Geschäftsprozesse, nicht nur in der Finanzindustrie, sind in immer größerem Maße von der IT abhängig. Obwohl diese Erkenntnis nicht neu ist, beginnt sie sich erst nach und nach ins Bewusstsein zu drängen. Beschleunigt wird dieser Wahrnehmungsprozess häufig erst durch Ausfälle, die die Geschäftsausübung deutlich behindern. Obwohl die IT die Geschäftsprozesse nur unterstützt, müssen Geschäftsstrategie und IT-Strategie schlüssig sein. Strategische Entscheidungen können oft nur schwer nachträglich auf die IT abgebildet werden, was sie in ihre Entwicklung nicht eingebunden. Damit die IT den Anforderungen der Geschäftsstrategie folgen kann, sind hohe Aufwendungen für die Abbildung neuer Prozesse, die Einbindung neuer Anwendungen und die Wartung nötig. Gleichzeitig mit steigenden Anforderungen werden die Budgets gekürzt. Der Ruf nach einer effektiven Kostenkontrolle für die IT wird lauter.

Leider bedeutet Kostenkontrolle vielerorts nur Kostenreduktion. Die IT wird wieder und wieder dazu aufgefordert, Einsparungspotenziale zu offenbaren. Als Folge dessen wird nicht immer in Bereichen gespart, wo dies aus IT-strategischer Sicht sinnvoll ist. Häufig führen Einsparungen in sensiblen Bereichen zu wesentlich erhöhten Investitionen in der Zukunft, um die Fehler der Vergangenheit nachzubessern. Investitionen in eine Netzwerkinfrastruktur, die zum Installationszeitpunkt gerade eben die minimal benötigte Bandbreite zur Verfügung stellt, sind heute billig. Sie können aber morgen schon sehr teuer werden, hat man an der falschen Stelle gespart und keine zukunftssicheren Komponenten gekauft, die mit den Anforderungen nicht mitwachsen können.

Wie stark sich strategische Fehlentscheidungen in der Vergangenheit auf die Zukunft auswirken können, wird besonders beim Outsourcing deutlich. Die Notwendigkeit zum Auslagern von Funktionalität zu externen Unternehmen hat im wesentlichen zwei Gründe:

- Die interne IT ist den technologischen Anforderungen nicht gewachsen. Sie kann die von ihr geforderten Prozesse wegen struktureller oder personeller Mängel nicht abbilden.
- Die interne IT ist den technologischen Anforderungen nicht gewachsen. Sie kann die von ihr geforderten Prozesse wegen struktureller oder personeller Mängel nicht abbilden.

Die Kosten für eine anforderungsgerechte Umsetzung der geforderten Prozesse sind unangemessen hoch.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bleibt nur ein Ausweg: Outsourcen der kritischen Bereiche. Die Gründe für das Scheitern der internen IT mögen vielfältig sein. Häufig jedoch hat eine verfehlte Investitionspolitik einen hohen Anteil.

Forscht man nach den Ursachen, so stellt man fest, dass viele Entscheidungen mit einem großen Anteil des ‚Bauchfaktors‘ getroffen und nicht streng formal (Informationssammlung, Analyse, Entscheidung, Umsetzung) begründet werden. Dies ist um so verwunderlicher, sollte man doch vermuten, dass sich in der stark formalisierten Informationstechnik Kenngrößen zur strukturierten Herleitung von Begründungen und Notwendigkeiten leicht ableiten lassen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Häufig lässt sich der Nutzen neuer Technologien nur schwer abschätzen. Insbesondere bei neuen Technologien wird ihr Potenzial für das Unternehmen oft nicht richtig eingeschätzt. Noch stärker sind die Abweichungen zwischen Planung und Realität bei der Berechnung der Kosten für die Umsetzung. Sie sind in der Regel wesentlich höher als ursprünglich geplant. Die Ursachen hierfür sind meist fehlende oder falsch eingesetzte Messverfahren zur Darstellung der tatsächlich notwendigen Aufwendungen. Das Ergebnis sind Projekte mit deutlicher Schiefelage, die häufig im Desaster enden. Ihre Umsetzung wird abgebrochen oder verschleppt. Ein effektives IT-Controlling kann hier unterstützend eingreifen, wenn es Verfahren bereitstellen kann, die mit den kurzen Innovationszyklen der IT mithalten kann.

Die Einführung eines IT-Controllings ist dabei auch eine psychologische Herausforderung. Das IT-Controlling muss sich um die Akzeptanz der IT bemühen. Gleichmaßen muss die IT lernen, Controlling-Verfahren sinnvoll zur Erreichung ihrer Ziele einzusetzen.

# Ganzheitliches IT-Controlling-Konzept

Die Gestaltung und Nutzung der Informationstechnologie ergibt sich aus der strategischen Unternehmensplanung und der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens (→ „Organizational Structure follows Policy“).

Die Organisationsstruktur wiederum ist von entscheidender Bedeutung für die Art und Weise der IT-Unterstützung zur optimalen Gestaltung aller im Unternehmen notwendigen Aufgaben (→ „Information Technology follows Organization“).

Aus der Gestaltung des gesamten IT-Systemverbundes, zur Unterstützung der Unternehmensprozesse, eines Unternehmens ergeben sich Potenziale zur Rationalisierung und Effizienzsteigerung einzelner Bereiche sowie, auf das gesamte Unternehmen bezogen, zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile (→ „Information Technology enables Policy“).

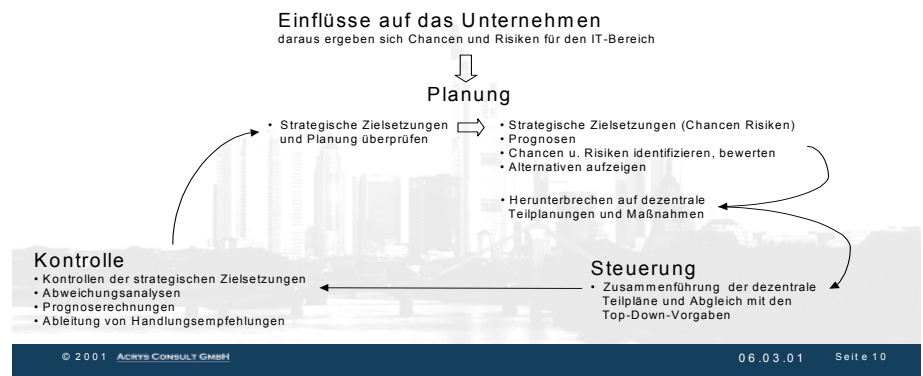
Daraus ergeben sich folgende Ziele für das IT-Controlling:

- Effektivität der IT-Strategie zur Erreichung der Unternehmensstrategie
- Koordination der Ressourcenverteilung
- Effizienz des Planungsprozesses
- Sicherung der Umsetzung

Die wettbewerbsrelevante Aufgabe der IT besteht darin, ein zeitgerechtes und koordiniertes unternehmerisches Reagieren und vor allem Agieren zu ermöglichen. Dazu bedarf es einer gezielter Planung, Steuerung und Kontrolle der die IT betreffenden Chancen und Risiken.

## IT-Controlling

Instrument zur strategischen Steuerung der Chancen und Risiken



Welche Informationen sind im Rahmen eines funktionierenden IT-Controlling zur optimalen Strategieumsetzung erforderlich?

- Kosteninformationen
- Informationen über Geschäftsfelder
- Informationen aus der Qualitätsdiagnose

---

## Methoden und Instrumente

- Multiprojektcontrolling
- Alternativenmatrix

Dazu eignen sich insbesondere Portfolios bzw. Polaritätsprofile.

Der Ansatz **Balanced Scorecard** (BSC) nach Kaplan / Norton 1996 mit den Perspektiven Kunden, Prozesse, Finanzen und Mitarbeiter ist als Instrument zur Steuerung des gesamten Unternehmens ausgelegt und auch nur dann auf den Bereich der IT anzuwenden. Allerdings sind die 4 Perspektiven der BSC auch zur Steuerung der IT sinnvoll und sollten in die Methoden und Instrumente als Kriterien einfließen.

### Portfolios:

- Wettbewerbsrelevanz / Kosten
- Strategische Bedeutung / Wirtschaftlichkeit

### Methoden der Nutzwertanalyse:

- Cost-Plus-Kalkulation vs. Retrograde Kalkulation (nach Seidenschwarz 1995 S.111)
- Punkte-Bewertungsverfahren

### Risikoanalyse:

- Identifizieren projektspezifischer Risikofaktoren
- Bewertung von Risiken und Abschätzung von Auswirkungen bei Eintreten
- Maßnahmenplanung für Risikofall
- Risikoprofile
- Nutzwertanalyse

### Priorisierung von Projekten:

- Operativer Dringlichkeit (Systemausfälle, Ablösung durch Supportwegfall etc.)
- Externe Vorgaben
- Interne Vorschriften und Richtlinien

### Projektsteuerung:

- Kostenabweichung vs. Zeitabweichung
- Multiprojektmanagement
- Kennzahlen wie z.B. durchschnittliche Termintreue, durchschnittlicher Produktivanteil

---

## Management-Informationssysteme (Cockpit-Chart)

IT-Portfolio-Management erfordert zukünftig ein Information-Warehouse, d.h. alle benötigten Informationen (ex post / ex ante) müssen ad hoc abrufbar und analysierbar sein, z. B.:

- Marktchancen
- Marktrisiken
- Aktuelle Situation des Unternehmens.

Das kann nur durch die Integration von Qualitätsmanagement-, Frühwarn-, Risikomanagement, Planungssystem in einem Management-Informationssystem sichergestellt werden.

# Unsere Leistungen

---

## Fachliche und technische Kompetenz von Acrys Consult

Durch unsere langjährige Tätigkeit in den Bereichen Entwicklung von IT-Strategien, Anwendungsimplementierung und –entwicklung, Projektmanagement sowie Entwurf von Architekturen und Infrastrukturen können wir unseren Mandanten ein breites Spektrum an Know-how für den Aufbau eines zielführenden IT-Controllings bieten.

Wir unterstützen unsere Mandanten bei

- der Entwicklung der individuellen Anforderungen an eine IT-Portfolio-Steuerung,
- der Aufnahme der bestehenden Rahmenbedingungen und der vorhandenen Controlling-/Reporting-Systeme und Informationen,
- dem Entwurf für die neutrale Instanz des IT-Controlling inkl. der Auswahl der dafür notwendigen methodischen Konzepte,
- der organisatorischen und technologischen Implementierung.

Sofern gewünscht, lassen sich diese Leistungen auch abgestimmt mit der Implementierung eines Kostenmanagements und eines IT-Risiko-Managements kombinieren. Denn hieraus werden vielfach hervorragende übergreifende Synergien erzielt.

---

## Kontakt

Management	Expertise
<p><b>Acrys Consult GmbH &amp; Co. KG</b></p> <p>Barbara Dilges-Maruska Untermainkai 29-30 D-60329 Frankfurt</p> <p>+49 69 24 45 06 16 barbara.dilges-maruska@acrys.com www.acrys.com</p>	<p><b>Acrys Consult GmbH &amp; Co. KG</b></p> <p>Dr. Frank Kardel Untermainkai 29-30 D-60329 Frankfurt</p> <p>+49 69 24 45 06 15 frank.kardel@acrys.com www.acrys.com</p>